Rapport d'étape

sur le Plan d'action

pour renforcer la gestion des programmes de subventions et de contributions

mai 2000

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada
Canada

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Sommaire	1
Contexte	3
Aperçu des programmes	3
La vérification interne de 1999 des programmes de subventions et de contributions	5
Les engagements du Plan d'action	6
Faits saillants du Plan d'action –janvier – avril 2000	8
Examen des dossiers de subventions et de contributions	10
Prochain rapport de contrôle	17

Annexes :

Annexe 1	Plan d'action en six points pour renforcer la gestion des programmes de subventions et de contributions – Compte rendu détaillé – janvier – avril 2000
Annexe 2	Rapport de la Direction du contrôle de la performance des subventions et des contributions
Annexe 3	Directives et lignes directrices sur les programmes de subventions et de contributions de Développement des ressources humaines Canada

Sommaire

En 1999, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a effectué une vérification interne des documents contenus dans les dossiers de projets de ses programmes de subventions et contributions. Les vérificateurs se sont rendu compte qu'il arrivait souvent que des documents contenus dans les dossiers de projets ne répondent pas à toutes les exigences du gouvernement du Canada et de DRHC. Il n'est pas ressorti de la vérification que de l'argent manquait ou avait été gaspillé.

Le 19 janvier 2000, la ministre Stewart a communiqué les résultats de la vérification. Elle a annoncé en même temps l'établissement d'un plan d'action en six points visant à améliorer l'administration des programmes de subventions et de contributions afin qu'elle réponde désormais aux attentes. Partout au Canada, entre janvier et avril, des milliers d'employés de DRHC ont donné suite à chacun des six points du plan d'action.

✔ **S'assurer que les paiements respectent les normes financières et les exigences des programmes**

Les employés ont examiné environ 17 000 dossiers actifs d'une valeur totale de 1,347 milliard de dollars. Ces dossiers répondent maintenant entièrement aux exigences des programmes et aux normes de gestion des dossiers. L'examen des 17 000 dossiers a permis de déceler six cas où de l'argent avait été versé en trop et le montant total de ces trop-payés a été établi à 3 229 $. Jusqu'ici, 803 $ ont été recouvrés et il reste 2 426 $ à récupérer.

✔ **Vérifier et corriger les dossiers problèmes**

Le personnel de DRHC a examiné chacun des 461 dossiers reliés à la vérification interne. Ils ont décelé huit trop-payés dont la valeur totale s'élève à 230 649 $, ce qui équivaut à moins de un dizième de un pour cent de la valeur totale des contrats. Jusqu'ici, 226 575 $ ont été recouvrés et 4 074 $ restent à recouvrer.

Après l'examen des 17 000 dossiers actifs et des dossiers vérifiés, il reste à DRHC à récupérer un montant total de 6 500 $.

- ✔ **On a réalisé d'importants progrès concernant les autres engagements pris dans le Plan d'action, entre autres, des démarches ont été entreprises pour :**
  - ✔ donner les outils et la formation nécessaires au personnel
  - ✔ assurer l'imputabilité des résultats
  - ✔ obtenir les meilleurs conseils qui soient

Prochain rapport de contrôle

Le prochain rapport contiendra un bilan complet du renouvellement du cadre de gestion des subventions et des contributions, y compris les mesures visant l'amélioration de la formation et des systèmes. La Direction du contrôle de la performance fera rapport des améliorations administratives. Il y aura aussi une description de l'examen du travail du Ministère, entrepris par une tierce partie.

Contexte

En 1999, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a effectué une vérification des documents dans les dossiers de projets de sept programmes de subventions et de contributions.

Définition d'une subvention et d'une contribution

Une **subvention** est un transfert de fonds inconditionnel, c'est-à-dire non assujetti à un compte rendu ni à une vérification; mais, pour y avoir droit, il faut remplir des conditions précises.

Une **contribution** est un transfert de fonds conditionnel qui fait l'objet d'un compte rendu et peut faire l'objet d'une vérification.

Plus de 90 % des programmes de DRHC sont exécutés dans le cadre d'accords de contribution.

Les programmes de subventions et de contributions de DRHC sont à l'œuvre dans les collectivités partout au Canada. Ils vont d'une simple entente de 500 $ conclue avec un employeur pour l'aider à offrir un emploi d'été à un étudiant à des projets de plusieurs millions de dollars menés avec des organisations nationales en vue d'offrir une vaste gamme de services à des collectivités déterminées au nom de DRHC.

Ces programmes aident :

- les chômeurs à se préparer à réintégrer le marché du travail et à trouver et à conserver un emploi;
- les jeunes à acquérir l'expérience nécessaire à leur future carrière;
- les personnes analphabètes à apprendre à lire et à écrire;
- les collectivités autochtones à régler leurs problèmes d'emploi et de manque de formation professionnelle;
- les personnes handicapées à prendre une part active à l'économie canadienne;
- les employeurs et les travailleurs à trouver des façons d'améliorer les milieux de travail d'une manière satisfaisante pour toutes les parties.

Aperçu des programmes

DRHC offre sept grandes catégories de programmes de subventions et de contributions :

Contexte

En 1999, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a effectué une vérification des documents dans les dossiers de projets de sept programmes de subventions et de contributions.

Définition d'une subvention et d'une contribution

Une **subvention** est un transfert de fonds inconditionnel, c'est-à-dire non assujetti à un compte rendu ni à une vérification; mais, pour y avoir droit, il faut remplir des conditions précises.

Une **contribution** est un transfert de fonds conditionnel qui fait l'objet d'un compte rendu et peut faire l'objet d'une vérification.

Plus de 90 % des programmes de DRHC sont exécutés dans le cadre d'accords de contribution.

Les programmes de subventions et de contributions de DRHC sont à l'œuvre dans les collectivités partout au Canada. Ils vont d'une simple entente de 500 $ conclue avec un employeur pour l'aider à offrir un emploi d'été à un étudiant à des projets de plusieurs millions de dollars menés avec des organisations nationales en vue d'offrir une vaste gamme de services à des collectivités déterminées au nom de DRHC.

Ces programmes aident :

- les chômeurs à se préparer à réintégrer le marché du travail et à trouver et à conserver un emploi;
- les jeunes à acquérir l'expérience nécessaire à leur future carrière;
- les personnes analphabètes à apprendre à lire et à écrire;
- les collectivités autochtones à régler leurs problèmes d'emploi et de manque de formation professionnelle;
- les personnes handicapées à prendre une part active à l'économie canadienne;
- les employeurs et les travailleurs à trouver des façons d'améliorer les milieux de travail d'une manière satisfaisante pour toutes les parties.

Aperçu des programmes

DRHC offre sept grandes catégories de programmes de subventions et de contributions :

- Les **programmes relatifs au marché du travail** forment de loin le volet le plus important des programmes de subventions et de contributions. La plupart consistent à verser de petits montants à des particuliers, à des organismes et à des entreprises en vue de les aider à acquérir une expérience de travail et des compétences, et ce principalement en vertu de la Partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi*. Ces programmes sont :

  - Subventions salariales ciblées
  - Partenariats pour la création d'emplois
  - Développement des compétences
  - Aide au travail indépendant
  - Services d'aide à l'emploi
  - Partenariats locaux du marché du travail
  - Recherche et innovation
  - Fonds d'intégration
  - Fonds du Canada pour la création d'emplois

- Les **programmes jeunesse** financent surtout des projets pour les jeunes qui ne fréquentent pas l'école; leur objet est d'aider les jeunes à acquérir une expérience de travail et à explorer diverses options de carrière pendant l'été. Ces programmes sont :

  - Service jeunesse Canada
  - Jeunes stagiaires
  - Information jeunesse
  - Objectif emplois d'été pour étudiants
  - Stages internationaux pour les jeunes

- Les **programmes pour les Autochtones** font normalement l'objet d'accords de financement avec les organisations autochtones d'envergure régionale ou nationale. Ils permettent d'offrir des programmes d'emploi et de développement social qui répondent aux besoins et aux priorités des collectivités autochtones dans les diverses régions du Canada. Les Ententes sur le développement des ressources humaines autochtones visent le marché du travail, les services de garde, les personnes handicapées et les jeunes. Les organisations autochtones régionales en assurent la prestation à l'échelon local.

- Les **partenariats en ressources humaines** aident les employeurs et les organisations de travailleurs à trouver des solutions à leurs besoins communs dans un secteur particulier de l'économie ou de la société. Mentionnons, à titre d'exemple, les partenariats sectoriels et le Programme des sciences et de la technologie.

- Les **partenariats patronaux-syndicaux,** par l'entremise du Programme du travail, permettent aux employeurs et aux syndicats de faire l'essai de nouvelles techniques qui amélioreront le milieu de travail.

- Les **programmes d'apprentissage et d'alphabétisation** soutiennent tout un éventail d'activités, et notamment l'aide aux organismes d'alphabétisation, le développement et l'utilisation des nouvelles technologies d'apprentissage et les échanges d'étudiants et d'enseignants à l'échelle internationale. Ces programmes sont :

  - Bureau des technologies d'apprentissage
  - Fonds pour les initiatives d'acquisition du savoir
  - Secrétariat national à l'alphabétisation

- Les **programmes de développement social** financent la recherche et le développement à l'échelle nationale dans le secteur des organismes sans but lucratif, en particulier la recherche sur la garde d'enfants, par l'intermédiaire du programme Visions de la garde d'enfants.

À ces catégories de programmes, il faut ajouter des mesures spéciales telles que le soutien du revenu à l'aide de la Stratégie du poisson de fond de l'Atlantique (LSPA), des Ententes sur le développement du marché du travail avec les provinces et les territoires ou de l'Initiative d'emploi pour les Autochtones en milieu urbain.

La vérification interne de 1999 des programmes de subventions et de contributions

Le Bureau de la vérification interne de DRHC effectue des travaux qui aident les gestionnaires à déterminer les secteurs opérationnels où des améliorations sont nécessaires. Cette activité fait partie du processus général de DRHC et du gouvernement du Canada visant à améliorer constamment la gestion des programmes. DRHC élabore un plan annuel de vérification pour examiner l'administration des programmes et les questions de gestion.

En janvier 1999, le Bureau de la vérification interne de DRHC a commencé un examen des programmes de subventions et de contributions du Ministère. Les vérificateurs internes de DRHC ont examiné les dossiers des sept secteurs de programmes offerts aux niveaux local, régional et national. À la suite d'une vérification interne de 461 dossiers de DRHC, on a jugé que 37 projets présentaient un risque plus élevé et devaient faire l'objet d'un suivi. Dans le cadre du Plan d'action, la Ministre et le Ministère se sont engagés à s'occuper tout de suite de ces 37 projets et d'examiner, de façon générale, tous les dossiers ayant fait l'objet d'une vérification.

Les dossiers vérifiés représentaient des subventions et des contributions de l'ordre de 235 millions de dollars de tous les secteurs de programmes. Les programmes du marché du travail déjà cédés aux provinces, ceux qui prennent fin et les nouveaux programmes ont été exclus de l'échantillon. Compte tenu de la taille de l'échantillon et de la méthode de vérification, il était impossible d'extrapoler les résultats de la vérification à un secteur de programmes ou à une zone géographique en particulier.

Les vérificateurs ont examiné le contenu des dossiers pour s'assurer que les pièces qui y avaient été versées répondaient aux normes et aux règlements fixés par le gouvernement et DRHC. Ils ont désigné les aspects qu'il fallait améliorer dans tous les programmes en matière de procédure d'attribution des contrats, de surveillance de projets et de pratiques financières en général.

Pour être plus précis, disons qu'ils ont recommandé l'adoption de méthodes standardisées de gestion des dossiers de subventions et de contributions afin de s'assurer que ces derniers contiennent les éléments suivants :

- la demande du promoteur;
- les états de l'évolution de la situation financière;
- les données documentaires sur le nombre prévu de participants, les activités financées et les résultats visés;
- les rapports de contrôle financier et d'activité;
- la confirmation que le promoteur ne doit pas d'argent à DRHC.

La vérification a permis de constater de graves lacunes dans la tenue des dossiers associés aux projets de subventions et de contributions, mais n'indique aucunement que de l'argent a disparu ou a été gaspillé.

Les engagements du Plan d'action

Au mois de janvier 2000, l'honorable Jane Stewart, ministre de Développement des ressources humaines Canada, a publié le rapport de la vérification de 1999 et a présenté les grandes lignes du Plan d'action en six points élaboré en vue de corriger les problèmes de gestion des dossiers de subventions et de contributions. Depuis, tous les employés concernés de DRHC partout au Canada mettent ce Plan d'action en œuvre.

Appui du Plan d'action à l'extérieur du Ministère

Voici ce qu'a déclaré le vérificateur général du Canada :

« Je crois qu'il s'agit d'un plan de mesures très complet pour corriger les problèmes de contrôle immédiats qui ont été cernés. Le plan prévoit aussi des mesures à plus long terme pour renforcer l'approche. »

La promesse formulée dans le Plan d'action de régler les problèmes administratifs aidera DRHC à assurer une gestion souple et efficace des programmes, de manière à rendre compte adéquatement des dépenses publiques.

Un des éléments clés du Plan d'action est l'ouverture et la transparence, et notamment la production de rapports d'étape. Le présent rapport est le premier de la série; il porte sur la période du 19 janvier 2000, date de parution du rapport de vérification, au 30 avril 2000.

Le Plan d'action a été modifié à partir des conseils de Deloitte-Touche et du Conseil consultatif sur la normalisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor. Le Conseil est un comité indépendant mis sur pied pour fournir des conseils au secrétaire du Conseil du Trésor sur les choix du gouvernement en matière de normes et de structures ainsi que leur application. Le plan a reçu l'appui du vérificateur général du Canada.

Le Plan d'action en six points

1. S'assurer que les paiements respectent les normes financières et les exigences des programmes
2. Vérifier et corriger les dossiers problèmes.
3. Donner les outils et le soutien nécessaires au personnel.
4. Assurer l'imputabilité des résultats.
5. Obtenir les meilleurs conseils qui soient.
6. Faire part des progrès réalisés à la population.

Appui du Plan d'action à l'extérieur du Ministère

Voici ce qu'a déclaré le vérificateur général du Canada :

« Je crois qu'il s'agit d'un plan de mesures très complet pour corriger les problèmes de contrôle immédiats qui ont été cernés. Le plan prévoit aussi des mesures à plus long terme pour renforcer l'approche. »

La promesse formulée dans le Plan d'action de régler les problèmes administratifs aidera DRHC à assurer une gestion souple et efficace des programmes, de manière à rendre compte adéquatement des dépenses publiques.

Un des éléments clés du Plan d'action est l'ouverture et la transparence, et notamment la production de rapports d'étape. Le présent rapport est le premier de la série; il porte sur la période du 19 janvier 2000, date de parution du rapport de vérification, au 30 avril 2000.

Le Plan d'action a été modifié à partir des conseils de Deloitte-Touche et du Conseil consultatif sur la normalisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor. Le Conseil est un comité indépendant mis sur pied pour fournir des conseils au secrétaire du Conseil du Trésor sur les choix du gouvernement en matière de normes et de structures ainsi que leur application. Le plan a reçu l'appui du vérificateur général du Canada.

Le Plan d'action en six points

1. S'assurer que les paiements respectent les normes financières et les exigences des programmes
2. Vérifier et corriger les dossiers problèmes.
3. Donner les outils et le soutien nécessaires au personnel.
4. Assurer l'imputabilité des résultats.
5. Obtenir les meilleurs conseils qui soient.
6. Faire part des progrès réalisés à la population.

Faits saillants de l'application du Plan d'action — janvier - avril 2000

Depuis la publication des résultats de la vérification et la mise en œuvre du Plan d'action, le personnel de DRHC, partout au Canada, examine un à un les projets afin de s'assurer que tous les paiements satisfont aux normes établies par le Conseil du Trésor du gouvernement du Canada et DRHC. En collaboration avec des partenaires et des clients locaux, le personnel s'emploie à expliquer le Plan d'action et ses répercussions à la population.

Tout d'abord, ce rapport permet de constater les importants progrès de DRHC dans la mise en œuvre du Plan d'action. Voici les réalisations à ce jour :

- ✔ Les 461 dossiers qui ont fait l'objet d'une vérification interne, y compris les 37 dossiers qui feront l'objet d'un suivi de la part des vérificateurs, ont été examinés et, au besoin, les mesures correctives ont été apportées.

- ✔ Le Ministère a terminé l'examen d'environ 17 000 dossiers actifs dans les secteurs de programmes de subventions et de contributions.

- ✔ Dans le cadre de l'examen des dossiers actifs, tous les nouveaux paiements ont été certifiés exacts et conformes aux règles gouvernementales.

- ✔ Au besoin, on a fait le nécessaire pour corriger les montants des versements futurs ou recouvrer les trop-payés.

- ✔ La Direction du contrôle de la performance a été chargée de fournir des rapports réguliers sur notre gestion des projets bénéficiant d'une subvention ou d'une contribution.

L'annexe 1 du présent rapport rend compte en détail de l'état d'avancement des travaux en regard de chacun des six volets du Plan d'action, soit :

I. S'assurer que les paiements respectent les normes financières et les exigences des programmes

À cet égard, DRHC s'est engagé à s'assurer et à consigner en dossier que tous les paiements de subventions ou de contributions respectent les règlements, les politiques et la législation.

À ce jour, DRHC a pris les mesures qui s'imposaient pour expliquer et communiquer au personnel les normes en matière de paiement. Partout au Canada, le personnel de DRHC applique ces normes à chacun des paiements destinés aux projets en cours.

Tous les nouveaux paiements des dossiers en cours sont certifiés exacts et conformes aux règles gouvernementales. Environ 17 000 dossiers actifs ont fait l'objet d'un examen pour s'assurer qu'ils respectaient les exigences du programme et les normes de gestion de dossiers (voir la section portant sur l'examen des dossiers de subventions et de contributions).

II. Vérifier et corriger les dossiers problèmes

À cet égard, DRHC s'est engagé à examiner les dossiers problèmes et à corriger toute erreur par l'établissement et le recouvrement de trop-payés.

DRHC a terminé l'examen de tous les 461 dossiers vérifiés, y compris les 37 dossiers qui feront l'objet d'un suivi de la part des vérificateurs. On trouvera à la page 12 le résumé des conclusions de cette vérification.

III. Donner les outils et le soutien nécessaires au personnel

À cet égard, DRHC s'est engagé à s'assurer qu'un nombre suffisant d'employés ont les connaissances, les outils et les ressources requises pour bien gérer les subventions et les contributions.

Depuis le mois de janvier, plus de 3 000 agents des programmes et des finances ont suivi le cours sur les directives liées au Plan d'action.

IV. Assurer l'imputabilité des résultats

À cet égard, DRHC s'est engagé à sensibiliser son personnel aux responsabilités associées à l'octroi de subventions et de contributions. Les personnes visées comprennent l'ensemble de la direction et le personnel d'exécution des programmes et de gestion financière qui s'occupent des projets.

La mise en œuvre du Plan d'action et l'atteinte de résultats ont été ajoutées aux exigences fondamentales de tous les postes de haute direction chargés de l'administration des subventions et des contributions.

V. Obtenir les meilleurs conseils qui soient

À cet égard, DRHC s'est engagé à suivre les conseils judicieux pour l'amélioration de la gestion des subventions et des contributions, et notamment la conception et la réalisation du Plan d'action.

Un suivi est effectué régulièrement par le vérificateur général adjoint et le Conseil consultatif sur la normalisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor. Nous avons retenu les services de PricewaterhouseCoopers pour qu'elle effectue un examen indépendant de la réalisation du Plan d'action en juin et janvier. Dans son rapport d'octobre, le vérificateur général traitera de l'avancement des travaux.

VI. Faire rapport des progrès réalisés au public et au personnel

À cet égard, DRHC s'est engagé à informer tout son personnel et les membres intéressés de la population canadienne de l'existence d'un Plan d'action et des résultats obtenus.

Depuis la publication du Plan d'action, la Ministre et les porte-parole du Ministère ont souvent et librement parlé du Plan d'action et des résultats obtenus, et notamment devant la Chambre et le Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées. DRHC a déposé au Parlement 10 000 pages de renseignements sur les projets, une documentation d'une ampleur jamais vue auparavant. En outre, le Ministère a remis plus de 15 000 pages de documentation au Comité.

Examen des dossiers de subventions et de contributions

Dans le Plan d'action, on s'est engagé fermement à vérifier que tous les dossiers contenaient les pièces appropriées dans l'ensemble des dossiers de subventions et de contributions de DRHC. Ces documents sont essentiels pour rendre compte des dépenses engagées dans les programmes. Le travail de vérification s'est fait en trois étapes et a pris fin le 30 avril 2000.

- ✓ D'abord, le Ministère a examiné tous les dossiers qui avaient fait l'objet de la vérification interne, sans se limiter aux dossiers signalés par les vérificateurs;
- ✓ Ensuite, le Ministère a effectué un examen de tous les dossiers actifs au moment de la publication du rapport de vérification, soit environ 17 000 dossiers répartis dans plus de 300 bureaux au pays;
- ✓ Finalement, afin de s'assurer que le travail avait été effectué correctement, un échantillon initial de 76 dossiers examinés a de nouveau été vérifié par la Direction du contrôle de la performance.

L'examen de tous les dossiers vérifiés et actifs correspond aux deux premiers éléments du Plan d'action. Les progrès accomplis en regard des quatre autres éléments du Plan d'action ont contribué également à l'atteinte de ces résultats.

Une dernière étape d'examen des dossiers de subventions et de contributions, soit l'examen des dossiers fermés des années antérieures, sera entreprise dans les mois à venir. Le Ministère est en train d'élaborer une méthode rentable pour effectuer cet examen.

Étape 1 : Révision des dossiers ayant fait l'objet d'une vérification

DRHC a effectué le suivi des 461 dossiers vérifiés.

Cette révision comprenait l'examen détaillé des registres financiers afin d'établir si les dépenses répondaient à des normes acceptables et respectaient les limites admissibles et les catégories de dépenses. Le suivi de ces dossiers comportait les mesures suivantes :

- la demande de documents supplémentaires;
- la visite des lieux;
- des vérifications sur place.

Des résumés des dossiers ayant fait l'objet d'une vérification ont été établis; ils donnent une description du projet, la valeur du contrat, les observations des vérificateurs et la réponse à ces observations. Ces résumés ont été publiés par la suite et peuvent être consultés sur le site Internet de DRHC : http://www.hrdc-drhc.gc.ca/dept/reports/audit.shtml

La révision des dossiers a donné les résultats suivants :

- ✔ Il y a eu huit paiements excédentaires qui totalisent 230 649 $, soit moins de un dixième de un pour cent de la valeur totale des projets. On a recouvré 226 575 $ et il reste 4 074 $ que nous avons peu de chance de récupérer, compte tenu de la situation des organismes promoteurs.
- ✔ La vérification a visé des dossiers actifs; de ce nombre, trois ont fait l'objet de redressements visant les paiements futurs. Ces redressements se chiffrent à 154 347 $.

Ces 461 dossiers sont maintenant complets.

Trop-payés et redressements

- La plupart des promoteurs demandent une avance afin de lancer leur projet.
- Le versement de cette avance est une pratique comptable admise pour financer un projet d'une manière contrôlée, ce qui est courant au gouvernement.
- Ces avances font l'objet d'une vérification au moment où les comptes de dépenses admissibles sont produits par le promoteur et le paiement suivant peut être **corrigé** en conséquence.
- Le **redressement** des paiements futurs est une situation courante dans la gestion de projet, étant donné le suivi continu des finances et des travaux.
- S'il faut corriger un paiement futur, mais que la somme est supérieure au total des paiements futurs, on parle d'un **trop-payé**. La même situation se produit lorsqu'on constate après coup que le promoteur d'un projet a reçu plus d'argent que prévu.

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION INTERNE			
	Dossiers devant faire l'objet d'un suivi	**Reste des dossiers vérifiés**	**TOTAL**
Renseignements généraux			
Nombre de dossiers	37	424	461
Valeur des projets	33 278 577 $	201 337 693 $	234 616 270 $
Trop-payés			
Nombre de trop-payés	6	2	8
Somme	226 369 $	4 280 $	230 649 $
Montant recouvré (à ce jour)	225 729 $	846 $	226 575 $
Redressements			
Nombre de redressements	2	1	3
Somme	89 629 $	64 717 $	154 347 $
Total des mesures prises (redressements et trop-payés)			
Nombre de dossiers	8	3	11
Pourcentage des dossiers			2,4 %
Somme visée	315 998 $	68 998 $	384 996 $
Pourcentage de valeur totale			0,16 %
Trop-payés non recouvrés	640 $	3 434 $	4 074 $

Trop-payés et redressements

- La plupart des promoteurs demandent une avance afin de lancer leur projet.
- Le versement de cette avance est une pratique comptable admise pour financer un projet d'une manière contrôlée, ce qui est courant au gouvernement.
- Ces avances font l'objet d'une vérification au moment où les comptes de dépenses admissibles sont produits par le promoteur et le paiement suivant peut être **corrigé** en conséquence.
- Le **redressement** des paiements futurs est une situation courante dans la gestion de projet, étant donné le suivi continu des finances et des travaux.
- S'il faut corriger un paiement futur, mais que la somme est supérieure au total des paiements futurs, on parle d'un **trop-payé**. La même situation se produit lorsqu'on constate après coup que le promoteur d'un projet a reçu plus d'argent que prévu.

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION INTERNE			
	Dossiers devant faire l'objet d'un suivi	**Reste des dossiers vérifiés**	**TOTAL**
Renseignements généraux			
Nombre de dossiers	37	424	461
Valeur des projets	33 278 577 $	201 337 693 $	234 616 270 $
Trop-payés			
Nombre de trop-payés	6	2	8
Somme	226 369 $	4 280 $	230 649 $
Montant recouvré (à ce jour)	225 729 $	846 $	226 575 $
Redressements			
Nombre de redressements	2	1	3
Somme	89 629 $	64 717 $	154 347 $
Total des mesures prises (redressements et trop-payés)			
Nombre de dossiers	8	3	11
Pourcentage des dossiers			2,4 %
Somme visée	315 998 $	68 998 $	384 996 $
Pourcentage de valeur totale			0,16 %
Trop-payés non recouvrés	640 $	3 434 $	4 074 $

Étape 2 : **<u>Vérification des dossiers actifs</u>**

La vérification des dossiers actifs a pris fin le 30 avril 2000. Elle a été effectuée en suivant un ensemble de directives données à l'ensemble du personnel à partir du 20 janvier 2000. Des listes de contrôle détaillées avaient été élaborées afin d'appliquer ces directives et de guider le travail de vérification. Une des listes de contrôle (voir annexe 3, liste de contrôle n° 1) traite de tout le cycle de vie d'un projet :

- demande
- évaluation
- recommandation
- autorisation
- signature de l'entente
- données du client
- paiements
- surveillance
- modifications
- clôture

Une deuxième liste (voir annexe 3, liste de contrôle n°2) permet au vérificateur de passer en revue les éléments connexes permettant de s'assurer qu'il n'existe aucun lien employeur-salarié, qu'on n'enfreint nullement la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et que les fonds n'ont pas été utilisés à mauvais escient.

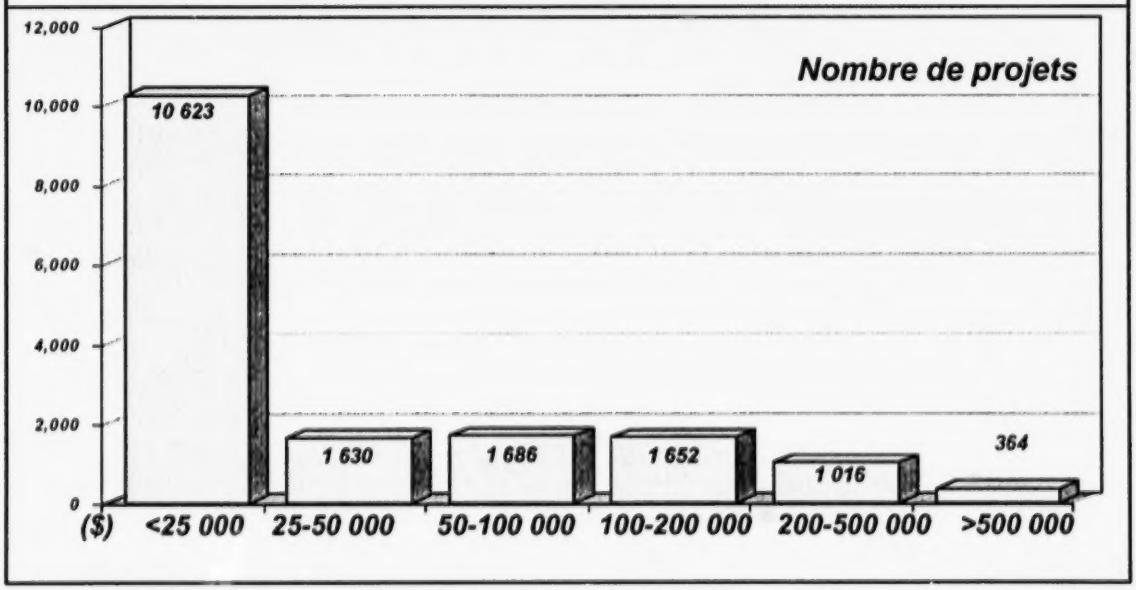
En janvier et février, plus de 3 000 préposés à l'exécution des programmes et aux finances dans les centres situés un peu partout au Canada ont reçu une formation sur les nouvelles directives et sur le mode d'application des listes de contrôle. D'autres composantes de la trousse de formation à la gestion de projet, telles la négociation, la surveillance financière et le partenariat communautaire, ont également été révisées, mises à jour et mises à la disposition du personnel. Un site Intranet a été conçu pour l'occasion, afin que le personnel d'exécution des programmes trouve rapidement réponse à ses questions techniques.

À l'aide des listes de contrôle, près de 17 000 dossiers actifs ont fait l'objet d'une vérification suivant les directives. (Voir le tableau suivant.)

RÉSUMÉ DES DOSSIERS ACTIFS			
Programme	**Nombre de dossiers**	**Montant**	**Pourcentage**
Marché du travail	11 567	765 513 456 $	56,83 %
Autochtones	251	250 981 738 $	18,63 %
Jeunes	4 012	215 861 960 $	16,03 %
Partenariats – Ressources humaines	312	69 064 653 $	5,13 %
Apprentissage et alphabétisation	518	22 868 297 $	1,70 %
Développement social	259	22 143 981 $	1,64 %
Partenariats patronaux-syndicaux	52	582 112 $	0,04 %
Total	16 971	1 347 016 197 $	100 %

La valeur de ces projets varie beaucoup, allant de quelques centaines de dollars pour une subvention salariale ciblée à des millions de dollars pour des contrats avec des organisations nationales. Toutefois, comme l'indique le tableau, la plupart des projets concernent de petits montants. Pour plus de 60 % d'entre eux, le montant est inférieur à 25 000 $ et pour plus de 80 %, il est inférieur à 100 000 $.

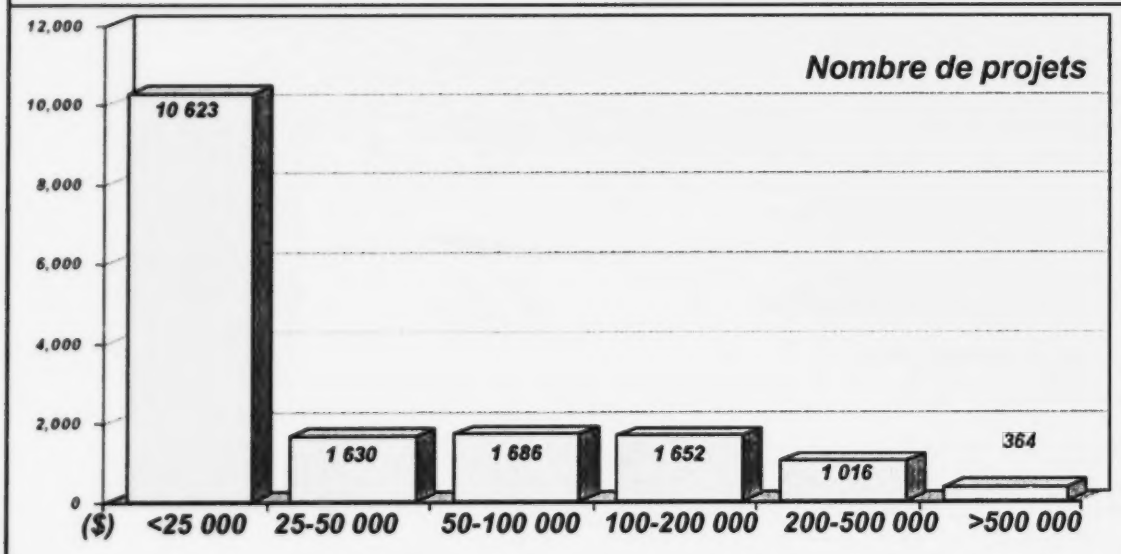
EXAMEN DES DOSSIERS ACTIFS : RÉPARTITION DES PROJETS PAR MONTANT



RÉSUMÉ DES DOSSIERS ACTIFS			
Programme	**Nombre de dossiers**	**Montant**	**Pourcentage**
Marché du travail	11 567	765 513 456 $	56,83 %
Autochtones	251	250 981 738 $	18,63 %
Jeunes	4 012	215 861 960 $	16,03 %
Partenariats – Ressources humaines	312	69 064 653 $	5,13 %
Apprentissage et alphabétisation	518	22 868 297 $	1,70 %
Développement social	259	22 143 981 $	1,64 %
Partenariats patronaux-syndicaux	52	582 112 $	0,04 %
Total	16 971	1 347 016 197 $	100 %

La valeur de ces projets varie beaucoup, allant de quelques centaines de dollars pour une subvention salariale ciblée à des millions de dollars pour des contrats avec des organisations nationales. Toutefois, comme l'indique le tableau, la plupart des projets concernent de petits montants. Pour plus de 60 % d'entre eux, le montant est inférieur à 25 000 $ et pour plus de 80 %, il est inférieur à 100 000 $.

EXAMEN DES DOSSIERS ACTIFS : RÉPARTITION DES PROJETS PAR MONTANT



La grande diversité dans la valeur des contrats influait sur la complexité de chaque vérification. En général, on a suivi les étapes suivantes :

- À l'aide des listes de contrôle, on s'assurait que toutes les pièces étaient au dossier; on prenait note des pièces qui manquaient.
- Lorsque possible, on obtenait les pièces manquantes et on les inscrivait au dossier. Par exemple, on demandait une analyse d'impact sur l'environnement ou on effectuait une visite sur place. Toutes les mesures prises étaient inscrites au dossier et datées, conformément à la directive du 16 février (annexe 3), qui se lit comme suit : « Les changements apportés au dossier et la date de ceux-ci devraient être indiqués clairement dans le dossier. »
- Lorsqu'il était impossible d'apporter un correctif, une note était portée au dossier, dans laquelle on indiquait avoir trouvé une faute et que cette erreur ne serait pas répétée à l'avenir.
- On s'assurait que tous les paiements étaient des dépenses admissibles. Au besoin, des redressements étaient apportés aux paiements ultérieurs ou, s'il n'était plus possible d'apporter un redressement, on établissait un trop-payé.
- À la fin de l'examen, le directeur du CRHC, le cadre supérieur régional ou le directeur général de l'AC attestait que le dossier avait été corrigé dans la mesure du possible et annoté là où il le fallait. Par son attestation, le cadre supérieur confirmait que le dossier respectait toutes les exigences financières et celles des programmes de DRHC.
- Les dossiers étaient certifiés conformes et la reprise des paiements n'était autorisée qu'à la condition que les cinq critères essentiels suivants, définis dans la directive du 20 janvier (annexe 3), soient respectés. Cette directive exige que :

    - L'entente signée en vigueur respectait les modalités de programme approuvées par le Conseil du Trésor;
    - Le personnel de DRHC officiellement autorisé à signer l'entente ou le paiement avait bel et bien apposé sa signature;
    - Tout paiement de contribution par anticipation était conforme à la politique et aux lignes directrices du Conseil du Trésor en la matière;
    - Les promoteurs bénéficiaires avaient produit la demande de remboursement nécessaire et les pièces justificatives;
    - Toutes les dépenses avaient fait l'objet d'une vérification et étaient admissibles, selon l'entente de contribution et les modalités particulières du programme.

On a terminé cet examen le 30 avril; en voici les résultats :

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS ACTIFS	
Renseignements généraux	
Nombre de dossiers	16 971
Valeur des projets	1 347 M $
Trop-payés	
Nombre de trop-payés	6
Somme	3 229 $
Montant recouvré (à ce jour)	803 $
Redressements	
Nombre de redressements (plus de 25 % du montant de l'entente)	16*
Somme	746 635 $
Total des mesures prises (redressements et trop-payés)	
Nombre de dossiers	22
Pourcentage des dossiers	0,1 %
Somme visée	749 864 $
Pourcentage de la valeur totale des projets	0,06 %
Trop-payés non recouvrés	2 426 $

* Les activités de contrôle habituelles donnent lieu régulièrement au redressement de paiements à venir. Ce tableau indique les redressements supérieurs à 25 % du montant de l'entente, effectués à la suite de l'examen des dossiers actifs.

Étape 3 : Examen de la vérification des dossiers actifs

DRHC a créé une Direction du contrôle de la performance comme mécanisme de contrôle de la qualité, afin de mesurer les progrès réalisés au chapitre de l'administration des programmes de subventions et de contributions. Dans le cadre de son mandat, la Direction doit garantir que les fonds sont gérés et affectés en conformité avec les modalités du programme et doit mettre en lumière les facteurs de risque et offrir des conseils sur la façon de pallier ces risques.

Jusqu'à présent, la Direction du contrôle de la performance s'est préoccupée de :

- Appuyer les travaux de vérification et de correction des dossiers problématiques signalés lors de la vérification de 1999 ainsi que la révision des 37 dossiers signalés lors de la vérification et la production des rapports connexes (terminée fin février 2000);
- Examiner un échantillon de dossiers afin d'indiquer à la haute direction dans quelle mesure la vérification des dossiers actifs a permis d'assurer la conformité aux directives du Ministère.

La Direction du contrôle de la performance a vérifié un échantillon initial de 76 dossiers à partir des dossiers actifs qui avaient été certifiés conformes. Pour ces dossiers, les résultats ont été les suivants :

- ✔ Tous les paiements effectués après le 20 janvier 2000 respectent les cinq critères de base définis dans la directive nationale;
- ✔ Tous les dossiers avaient fait l'objet d'un examen à la suite de la directive;
- ✔ Dans l'ensemble, les directives ont été appliquées correctement et ont amélioré l'administration des projets.

Vous trouverez ci-joint le rapport de la Direction du contrôle de la performance (annexe 2).

Prochain rapport de contrôle

L'amélioration des pratiques administratives du Ministère est assez avancée, mais il reste beaucoup à faire. Le plus difficile est d'arriver à un juste équilibre entre la satisfaction des besoins de la clientèle et la reddition de comptes aux contribuables.

D'ici le prochain rapport d'étape, le Ministère va continuer de renforcer ses structures de reddition de comptes et ses processus de gestion, conformément aux engagements pris dans le Plan d'action. Ainsi, au cours des prochains mois, on accordera la priorité à la mise en place d'un nouveau cadre de gestion des programmes de subventions et de contributions. On s'assurera ainsi que le personnel et les ressources nécessaires sont en place et que le personnel a reçu une formation complète. Le Ministère va entreprendre le développement de nouveaux systèmes de gestion de l'information à l'appui de cette structure et des programmes.

Dans le prochain rapport d'étape, la Direction du contrôle de la performance fera une vaste mise au point sur les améliorations apportées à l'administration des subventions et des contributions. Finalement, le prochain rapport présentera le contenu d'un examen par une tierce partie du travail du Ministère. On veut ainsi évaluer le mode d'application de tous les volets du Plan d'action.

Annexe 1

Plan d'action en six points pour renforcer la gestion des programmes de subventions et de contributions

Compte rendu détaillé

janvier – avril 2000

POINT UN DU PLAN D'ACTION : S'assurer que les paiements satisfont aux exigences financières et des programmes.

OBJECTIF – DRHC est en mesure d'affirmer et de mettre par écrit que les paiements de subventions et de contributions satisfont aux règles.

Engagements	Résultats à ce jour
Préciser les règles de paiement.	Le 20 janvier 2000, les sous-ministres adjoints des Services financiers et administratifs et de l'Investissement dans les ressources humaines ont publié une directive. Le personnel de DRHC peut effectuer un paiement seulement si toutes les conditions suivantes sont remplies : 1. L'accord signé en vigueur respecte les modalités de programme approuvées par le Conseil du Trésor; 2. Le personnel officiellement autorisé à signer l'entente ou le paiement a bel et bien apposé sa signature; 3. Tout paiement de contribution par anticipation est conforme à la politique et aux lignes directrices du Conseil du Trésor en la matière; 4. Les promoteurs bénéficiaires ont produit les déclarations nécessaires et les pièces justificatives; 5. Toutes les dépenses dont on demande le remboursement ont fait l'objet d'un examen et ont été confirmées comme étant admissibles, selon l'entente de contribution et les modalités particulières du programme.
Former le personnel, afin qu'il soit en mesure d'appliquer la directive.	Plus de 3 000 agents des finances et d'exécution des programmes de DRHC avaient suivi le cours sur la directive en cinq points fin février.

POINT UN DU PLAN D'ACTION : S'assurer que les paiements satisfont aux exigences financières et des programmes.

OBJECTIF – DRHC est en mesure d'affirmer et de mettre par écrit que les paiements de subventions et de contributions satisfont aux règles.

Engagements	Résultats à ce jour
Préciser les pièces que doit contenir un dossier pour être jugé « complet » et conforme aux normes financières et de programme.	Nous avons diffusé, le 11 février, une liste de vérification complète des données et des pièces nécessaires pour assurer l'exhaustivité d'un dossier.
Vérifier toutes les ententes de contribution en vigueur, afin d'en assurer la conformité aux normes financières et de programme du Ministère.	Nous avons vérifié tous les dossiers actifs, soit environ 17 000; dont la valeur totale s'établit à 1,347 milliard de dollars. Nous avons effectué six paiements en trop, totalisant 3 229 $; de ce montant, nous avons récupéré 803 $. De plus, 16 dossiers pour lesquels nous avons corrigé les montants des versements ultérieurs ont subi une réduction de 25 % de la valeur de notre contribution. Ces redressements totalisent 746 635 $.
Surveiller la qualité du rendement du Ministère.	La Direction du contrôle de la performance a supervisé l'application des nouvelles directives et des listes de vérification. Un examen spécial de 76 dossiers actifs a révélé que les paiements sont conformes aux critères énoncés dans la directive, que les gestionnaires coordonnent vraiment la vérification des dossiers et que le personnel utilise les listes de vérification.

POINT 2 DU PLAN D'ACTION : Vérifier et corriger les dossiers problèmes.

OBJECTIF – Rectifier les dossiers inactifs d'une façon rentable, afin que DRHC soit en mesure d'affirmer et de mettre par écrit que les paiements de subventions et de contributions antérieurs satisfont aux règles.

Engagements	Résultats à ce jour
Examiner les 37 dossiers portés à notre attention par l'équipe de vérification interne, afin d'assurer le suivi nécessaire.	Nous avons terminé l'examen des 37 dossiers. Nous avons établi que, dans six dossiers, 226 369,51 $ avaient été versés en trop, soit 0,7 % de la valeur totale des 37 ententes. Nous avons déjà recouvré 225 729,30 $, ce qui donne un solde de 640,21 $. De plus, nous avons terminé l'examen des 424 autres dossiers jugés à faible risque par les vérificateurs. Les trop-payés totalisent 4 280 $, soit 0,2 % de la valeur totale des ententes. De ce montant, nous avons déjà recouvré 846 $.
Effectuer une vérification de nos activités antérieures, soit : • Définir et appliquer une méthode d'échantillonnage des dossiers inactifs remontant à 1998-1999 et 1999-2000; • Si possible, appliquer la même méthode aux dossiers antérieurs à 1998-1999.	La première étape est en cours. Un bureau d'experts-conseils a remis son rapport le 29 février; on y analyse les risques et une stratégie est proposée. La méthode d'examen est en voie d'élaboration et sera appliquée à la fin de la vérification des dossiers actifs. La deuxième étape, soit l'examen des dossiers inactifs, commencera cet été. On décidera ensuite de la faisabilité de l'examen des dossiers antérieurs à 1998-1999.
Prendre les mesures nécessaires pour corriger les erreurs ou les problèmes relevés dans les dossiers vérifiés (p. ex. : calculer et recouvrer l'excédent versé, confier le dossier aux services policiers pour enquête).	Dans tous les cas pertinents, nous prenons les mesures appropriées pour que les erreurs et les problèmes soient corrigés, dans les dossiers vérifiés.

POINT 3 DU PLAN D'ACTION – *Donner l'équipement et le soutien voulus à notre personnel*

OBJECTIF – DRHC compte un nombre suffisant d'employés ayant les connaissances, les outils et les ressources nécessaires pour bien gérer les programmes de subventions et de contributions

Engagements	Résultats à ce jour
Fournir des instructions claires sur les normes de gestion des subventions et des contributions au personnel de DRHC.	Nous avons produit les directives suivantes : - le 17 janvier, sur les lignes directrices du Conseil du Trésor concernant les paiements; - le 20 janvier, sur les critères d'émission des chèques; - le 4 février, sur les 10 principes d'administration des projets; - le 11 février, sur la liste de contrôle pour l'examen des subventions et des contributions; - le 16 février, sur l'éclaircissement de certains points relativement à la liste de contrôle.
Demander au personnel son opinion et ses préoccupations en ce qui concerne la gestion des subventions et des contributions.	Les cadres supérieurs et les gestionnaires du Ministère consultent régulièrement le personnel sur les questions importantes. Les 18 et 19 mars et les 11 et 12 avril, des discussions ont eu lieu avec le personnel pour connaître l'opinion de ce dernier sur les cours et les outils de travail disponibles. Les nombreuses suggestions utiles faites à ces occasions ont été intégrées à la stratégie de formation.
Fournir de meilleurs outils de travail afin que la gestion et la surveillance des projets soient plus faciles, pour le personnel de DRHC.	Des listes de contrôle ont été établies pour les projets de Planification des ressources humaines, de Placement carrière-été et des programmes autochtones. Le 20 février, nous avons lancé un site Web interne pour que le personnel ait facilement accès à une information complète sur l'administration des subventions et des contributions. Nous avons entrepris l'examen des systèmes de gestion de l'information et de suivi.

POINT 3 DU PLAN D'ACTION – *Donner l'équipement et le soutien voulus à notre personnel*

OBJECTIF – DRHC compte un nombre suffisant d'employés ayant les connaissances, les outils et les ressources nécessaires pour bien gérer les programmes de subventions et de contributions

Engagements	Résultats à ce jour
Évaluer le volume de travail et la capacité du personnel de gérer les subventions et les contributions.	Nous avons évalué notre capacité d'examen et pris des mesures pour terminer l'examen des dossiers vérifiés et actifs dans nos bureaux locaux et régionaux et à l'Administration centrale. Dans la mesure du possible, nous avons réaffecté les ressources financières et humaines existantes au profit des activités du Plan d'action. Une évaluation de nos besoins en ressources sera réalisée d'ici le 30 juin.
Former le personnel pour qu'il possède les connaissances nécessaires à l'exercice de ses fonctions.	Tous les agents de projet ont reçu de la formation sur la directive en cinq points, et la plupart ont suivi un cours de perfectionnement sur la gestion de projet. Les modules de formation existants sur les techniques de négociation, le contrôle financier, les partenariats locaux et la gestion de programme ont été revus, et révisés au besoin. D'autres programmes de formation seront offerts dans les mois à venir. Nous consultons actuellement le personnel pour vérifier si les besoins en formation ont été cernés et comblés.
Affecter le personnel et les ressources nécessaires pour répondre aux besoins immédiats du Plan d'action.	Nous avons mis en place le personnel et les ressources nécessaires à l'exécution du Plan d'action. Tous les bureaux ont réaffecté des employés afin de déterminer si les dossiers vérifiés et actifs étaient complets. Nous avons demandé à la Direction du contrôle de la performance de produire des rapports sur les progrès réalisés (voir l'annexe 2).
Demander au Conseil national de direction d'évaluer, de façon régulière, l'application du Plan d'action par le personnel.	Les cadres supérieurs et les gestionnaires consultent régulièrement le personnel au sujet du Plan d'action. Des consultations ont eu lieu auprès de représentants nationaux des employés. Des programmes d'aide aux employés et d'autres mesures locales sont mis à la disposition du personnel.

POINT 4 DU PLAN D'ACTION – *Assurer l'imputabilité des résultats*

OBJECTIF – Tout le personnel de DRHC comprend ses responsabilités à l'égard des subventions et des contributions

Engagements	Résultats à ce jour
Inscrire le Plan d'action dans les exigences fondamentales de l'emploi de quiconque gère des subventions et des contributions.	Pour 1999-2000, les attentes en matière de rendement pour le personnel de la catégorie de la direction incluent la gestion des subventions et des contributions. En 2000-2001, celle-ci fera partie des objectifs de rendement en bonne et due forme de chaque cadre supérieur.
Faire rapport à la Ministre sur : - la Direction du contrôle de la performance - l'état d'avancement du Plan d'action.	Ce rapport d'étape est le premier du genre. Les rapports ultérieurs donneront une meilleure idée des travaux entrepris par la Direction du contrôle de la performance en ce qui concerne les nouveaux accords.
Faire part de nos plans, de nos travaux et de nos réalisations au Parlement.	Le Plan d'action est décrit dans le Rapport de 2000-2001 sur les plans et les priorités. Les représentants suivants de DRHC se sont présentés devant le Comité permanent depuis le 20 janvier : L'honorable Jane Stewart, ministre de Développement des ressources humaines Canada • Claire M. Morris, sous-ministre, Développement des ressources humaines Canada • David Good, sous-ministre adjoint, Investissement dans les ressources humaines • Alan Winberg, sous-ministre adjoint, Services financiers et administratifs • Danielle Vincent, sous-ministre adjointe, région du Québec • Bill Ferguson, directeur général, région du Nouveau-Brunswick • James K. Martin, directeur général, Bureau de la vérification interne • Suzette Perreault, directrice, Centre de ressources humaines du Canada de Montréal (Centre-ville)

POINT 4 DU PLAN D'ACTION – *Assurer l'imputabilité des résultats*

OBJECTIF – Tout le personnel de DRHC comprend ses responsabilités à l'égard des subventions et des contributions

Engagements	Résultats à ce jour
Veiller à ce que nos structures d'imputabilité et de gestion et nos méthodes de travail soient claires et efficaces.	Nous renforçons actuellement les structures et les méthodes de DRHC : • Nous avons entrepris un examen complet et approfondi des résultats de tous les programmes de subventions et de contributions de DRHC. • Nous avons commencé à faire des changements internes pour améliorer la réalisation des programmes de subventions et de contributions aux niveaux national et régional.
Attribuer un seul code d'accès par utilisateur de nos systèmes.	Nous avons éliminé les codes d'utilisateur inactifs et les codes actifs en double pour mieux contrôler l'accès aux systèmes et renforcer la sécurité.
Envisager la possibilité d'utiliser un instrument d'assurance de la qualité.	Le certificat ISO 9002 est reconnu à l'échelle internationale. Nous lancerons un essai-pilote d'ISO 9002 à cinq endroits en nous fondant sur les succès obtenus avec cette norme dans d'autres secteurs d'activité de DRHC.

POINT 5 DU PLAN D'ACTION – *Recevoir les meilleurs conseils qui soient*

OBJECTIF – DRHC s'appuie sur des conseils judicieux pour améliorer la gestion des subventions et des contributions

Engagements	Résultats à ce jour
Faire évaluer le Plan d'action par un organisme indépendant du secteur privé.	Nous avons modifié le Plan d'action en fonction des commentaires de Deloitte-Touche et du Conseil consultatif sur la normalisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor.
Demander à des experts d'évaluer nos progrès dans l'exécution du Plan d'action et de nous faire part de leurs observations.	Le Plan a été entériné par le vérificateur général du Canada. Un suivi est effectué régulièrement par le vérificateur général adjoint et le Conseil consultatif sur la normalisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor. Nous avons retenu les services de PricewaterhouseCoopers pour qu'elle effectue un examen indépendant de la réalisation du Plan d'action en juin et janvier. Dans son rapport d'octobre, le vérificateur général traitera de l'avancement des travaux.
Échanger de l'information et des pratiques exemplaires avec d'autres ministères fédéraux en ce qui concerne la gestion des subventions et des contributions.	En plus de nous entretenir régulièrement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé, nous discutons de dossiers avec les autres ministères et des agences de développement régional.
Mettre à profit l'expertise du personnel d'expérience des bureaux locaux, régionaux et national de DRHC.	Nous avons une équipe dévouée de cadres supérieurs pour appuyer le Conseil national de direction et veiller à la coordination des activités du Plan d'action.

POINT 6 DU PLAN D'ACTION – *Faire rapport des progrès réalisés au public et au personnel*

OBJECTIF – Le personnel de DRHC et toute la population canadienne connaissent le Plan d'action et ses résultats

Engagements	Résultats à ce jour
Tenir les promoteurs de projets et les partenaires au courant de nos plans et des progrès réalisés.	Nous informons régulièrement les promoteurs et les partenaires des mesures prises pour renforcer la gestion des subventions et des contributions.
Renseigner les médias sur le Plan d'action et nos programmes de subventions et de contributions.	Nous avons présenté trois exposés techniques au cours du premier trimestre, sans compter d'autres rapports. Nous avons publié une série de communiqués pour donner des nouvelles et pour rectifier les faits.
Communiquer avec tout le personnel de DRHC, et en particulier celui qui joue un rôle dans l'octroi des subventions et des contributions.	Nous avons tenu trois séances de vidéotransmission qui ont donné au personnel l'occasion de poser directement des questions, dont une séance, le 4 février, avec la Ministre et la Sous-ministre. Nous transmettons régulièrement des messages électroniques et imprimés à tout le personnel. Un site Intranet a été créé spécialement pour répondre rapidement aux questions techniques du personnel chargé de la réalisation des programmes.
Rencontre de la Ministre et des cadres supérieurs avec le personnel régional et local.	La Ministre a rencontré le personnel de bureaux locaux et régionaux au cours de récentes visites à Calgary, Halifax, Toronto, Etobicoke, Montréal et Québec. Les cadres supérieurs ont rencontré des directeurs locaux pour discuter des activités du Plan d'action.

Annexe 2

Rapport de la Direction du contrôle de la performance des subventions et des contributions

Introduction

En octobre 1999, DRHC créait la Direction du contrôle de la performance; cette dernière sert d'instrument de contrôle qui mesure les progrès réalisés au chapitre de l'administration des programmes de subventions et de contributions. La Direction relève de la Direction générale des services financiers et administratifs du Ministère.

Le mandat de la Direction est le suivant :

- Assurer que la gestion et l'utilisation des subventions et des contributions respectent les modalités du programme;
- Mettre en lumière les principaux facteurs de risque et donner des conseils sur la façon de réduire ces risques;
- Faciliter le transfert des connaissances à l'intérieur du Ministère;
- Coordonner ses travaux avec les autres activités de surveillance et de vérification ultérieure exécutées à l'intérieur de DRHC et par des organismes extérieurs, afin d'assurer une couverture adéquate sans qu'il y ait double emploi.

Jusqu'à présent, la Direction du contrôle de la performance s'est intéressée aux travaux suivants :

- Avec l'aide d'experts-conseils, établir une méthode de révision et d'échantillonnage qui permet une application statistique des observations faites lors de la révision des dossiers et des vérifications sur place à l'échelle nationale, des programmes et des régions.
- Concevoir des outils d'évaluation (questionnaires, lignes directrices d'analyse, base de données et processus de contrôle de la qualité) en vue de l'examen des subventions et des contributions; ces outils doivent permettre d'évaluer les pratiques administratives qui, dans l'ensemble, sont bonnes et les modalités particulières de chaque programme.
- Examiner la méthodologie avec le Bureau du vérificateur général.
- Valider la méthode d'évaluation et d'établissement des rapports sur l'administration des subventions et des contributions et apporter les améliorations nécessaires.
- Donner, sur une base permanente, des conseils et des directives au Ministère, afin d'améliorer l'administration des subventions et des contributions.
- Appuyer le Ministère dans la tâche de réviser et de corriger les dossiers qui posent des problèmes, selon la vérification de 1999; la Direction du contrôle de la performance a donné son appui en faveur de la révision des dossiers et de l'établissement de rapports sur les 37 dossiers signalés à cette occasion – suivi terminé fin février 2000.
- Effectuer la révision d'un échantillon de dossiers, afin d'indiquer à la haute direction si le mode de vérification des dossiers actifs permettra d'assurer la conformité aux directives données par le Ministère.

Assurance de la conformité aux directives de DRHC

Le 20 janvier 2000, DRHC a ordonné à l'Administration centrale et aux régions de cesser tout paiement en vertu des programmes de subventions et de contributions, à moins que les cinq conditions suivantes soient présentes :

- Un accord a été signé et respecte les modalités établies par le Conseil du Trésor;
- Le pouvoir de signer des documents financiers a été respecté pour ce qui concerne la signature des contrats et les processus d'autorisation des paiements;
- On a respecté la politique et les lignes directrices du Conseil du Trésor en ce qui concerne les paiements de contributions par anticipation;
- Les promoteurs et les bénéficiaires ont produit les formulaires de demande de remboursement exigés et les pièces justificatives appropriées;
- Toutes les dépenses ont fait l'objet d'un examen et ont été confirmées comme étant admissibles selon l'entente de contribution et les modalités particulières du programme.

En février, d'autres directives ordonnaient la vérification de tous les dossiers actifs de subventions et de contributions et renforçaient les processus de confirmation et d'attestation en place.

Afin d'aider le personnel à effectuer la vérification des dossiers, on avait élaboré une liste de contrôle qui donnait toutes les étapes permettant d'évaluer la conformité aux programmes.

Trois semaines après la dernière directive nationale, la Direction du contrôle de la performance a effectué un examen spécial afin d'établir dans quelle mesure on exécutait les directives nationales du Ministère. Cette vérification visait à informer la haute direction du degré de conformité aux directives nationales diffusées en janvier et en février.

Ainsi, la Direction a choisi 76 dossiers actifs ayant fait l'objet d'une vérification.

Ces dossiers ont alors fait l'objet d'un examen afin de vérifier que les listes de contrôle avaient bien été remplies, que tous les paiements effectués après le 20 janvier respectaient les cinq critères mentionnés dans les lignes directrices nationales et qu'on avait bien indiqué tous les correctifs à prendre. Tous les dossiers examinés par la Direction du contrôle de la performance ont fait l'objet d'un contrôle de la qualité.

Pour chaque dossier examiné, on a fait parvenir au bureau concerné un résumé des résultats précisant les conclusions d'ordre général tirées de l'évaluation des dossiers. Les réponses des bureaux ont également été communiquées à la Direction, afin que cette dernière soit au courant de leur réaction particulière et des mesures prises. La Direction a ensuite effectué une analyse des résultats et rédigé le présent rapport. Des séances d'information ont permis de renseigner la haute direction sur les constatations et les conclusions d'ordre général de la Direction.

Constatations et conclusions

L'examen effectué par la Direction du contrôle de la performance confirme que DRHC progresse rapidement en vue de régler les problèmes reliés à la gestion de programmes et à l'administration de subventions et de contributions. La Direction a remarqué que des améliorations avaient été apportées et a signalé les points sur lesquels il reste du travail à faire.

Tout porte à croire que, dans l'ensemble, les directives données dans le Plan d'action en six points en ce qui concerne la vérification des dossiers actifs ont été mises en œuvre et ont exercé une influence positive sur la gestion et l'administration des subventions et des contributions.

Signalons les éléments suivants :

- Tous les paiements effectués après le 20 janvier 2000 respectent les cinq critères de base établis dans la directive nationale.

- Tous les dossiers ont fait l'objet d'une vérification à la suite des directives nationales.

- Dans les 76 dossiers examinés, il est évident que le personnel a effectué une vérification intégrale. De plus, la Direction a pris une part active à l'examen des dossiers.

- Les listes de contrôle, que ce soit celles fournies par l'Administration centrale ou celles établies à l'échelon régional, ont été remplies dans tous les cas et ont été versées au dossier. De plus, un suivi a été effectué dans les cas appropriés. (Par exemple, s'il y avait lieu, on a demandé au promoteur de fournir un nouveau plan de trésorerie.)

- Dans certains cas, on a demandé des éclaircissements sur les lignes directrices initiales et l'analyse fournie. Des lignes directrices plus précises et des éclaircissements ont été donnés ultérieurement pendant la période d'examen, afin que le personnel obtienne des précisions pendant notre révision.

- Pour la durée de l'évaluation, le Ministère a versé sur son site Intranet un document d'application, intitulé *Saine administration, bons résultats et responsabilisation*. Cette mesure fut importante pour informer le personnel sur la façon d'administrer efficacement les subventions et les contributions. Les questions soulevées par le personnel et les réponses données sont actuellement sur le site Intranet, afin de faciliter la compréhension et la conformité aux exigences des programmes. On a accordé une grande importance à la mise à jour du site au fur et à mesure qu'évoluaient les lignes directrices et les outils de travail, et le personnel a été invité à le consulter pour y obtenir une aide utile.

Les cours de formation prévus pour le début du printemps 2000 contribueront également à bien outiller le personnel en vue de la gestion des subventions et contributions.

Prochaines étapes

À partir des progrès réalisés à ce jour et en utilisant la méthode autorisée, la Direction du contrôle de la performance sera en mesure de faire part des résultats des projets à l'échelon national dans son prochain rapport. Les rapports ultérieurs indiqueront les résultats à l'échelon des programmes et des régions.

Parmi les travaux à venir de la Direction, mentionnons les suivants :

- Examen et analyse d'un échantillon aléatoire de dossiers, afin d'évaluer l'efficacité des améliorations constantes apportées à l'administration des subventions et des contributions de DRHC.

- Vérifications comptables sur place, chez les promoteurs, afin d'examiner et de vérifier les documents à l'appui des sommes versées par DRHC. On pourra ainsi évaluer leur conformité aux modalités des ententes.

Annexe 3

Directives et lignes de conduite concernant les programmes de subventions et de contributions de Développement des ressources humaines Canada

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Directive – Paiements de subventions et de contributions – 20 janvier 2000	**A3 – 1**
Note de service: Liste de contrôle visant la vérification des dossiers actifs – 11 février 2000	**A3 – 3**
Liste de contrôle n° 1 pour l'examen du dossier	**A3 – 4**
Liste de contrôle n° 2 pour l'examen du dossier	**A3 – 10**
Lignes de conduite sur les directives en matière de subventions et de contributions – 16 février 2000	**A3 – 14**

Government of Canada / Gouvernement du Canada

MEMORANDUM NOTE DE SERVICE

To / A: Regional Executive Heads/ Cadres supérieurs des régions
Regional Senior Financial Officers/ Agents financiers principaux des régions
Director Generals,HRIB/Directeurs généraux IRHD
Director General, AO/Directeur général, OC

From / De: David A. Good
ADM, HRIB/SMA, IRHD
Alan Winberg
ADM, FAS/SMA, SFA

Security Classification - Classification de sécurité:

Our File - Notre référence:

Your File - Votre référence:

Date: JAN 2 0 2000

Tel. No. - No de tél.:

Subject / Objet: **Directive - Paiements de subventions et de contributions**

Conformément au plan d'action du Ministère visant à améliorer la gestion des programmes de subventions et de contributions de DRHC et suite aux discussions de la haute gestion, la présente note vise à confirmer que, dès maintenant, aucun paiement ne sera effectué dans le cadre des programmes de subventions et de contributions de DRHC, à moins que les conditions suivantes ne soient respectées :

1. Un accord a été signé et est conforme aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor (CT).

2. La délégation du pouvoir de signer les documents financiers a été respectée en ce qui a trait à la signature de l'accord et au processus d'approbation des paiements.

3. Les politiques et lignes directrices du CT visant les paiements anticipés de contributions sont respectées.

4. Les formulaires de demande des promoteurs ou des bénéficiaires, ainsi que la documentation à l'appui, ont été reçus.

5. Toutes les demandes de remboursement des dépenses ont été examinées, et il a été attesté que ces dépenses étaient admissibles aux termes de l'accord de contribution et des modalités précises du programme.

Directive - Grants and Contributions Payments

In accordance with the departmental action plan to improve management of HRDC Grants and Contributions Programs and the senior management discussions, this is to provide confirmation that, effective immediately, there are to be no payments issued under HRDC Grants and Contributions Programs unless the following conditions are met:

1. A signed agreement is in place, and the agreement is consistent and within the approved Treasury Board (TB) Terms and Conditions;

2. Delegated financial signing authorities have been adhered to with respect to the signing of the agreement and payment approval process;

3. TB Policy and Guidelines for contributions advance payments are adhered to;

4. Required claim forms and supporting documentation have been received from the sponsors/payees; and

5. All expenses claimed have been reviewed and certified to be allowable expenses under the contribution agreement and the specific program's terms and conditions.

.../2

Vous devez faire le nécessaire afin d'assurer que les gestionnaires et les employés de l'AC, des régions, des Centres de ressources humaines du Canada et des bureaux locaux s'occupant du processus d'approbation des paiements comprennent bien les conditions énoncées ci-dessus et s'y conforment entièrement. Les mesures à prendre peuvent englober, entre autres, l'arrêt de tout paiement jusqu'à ce que les processus d'assurance ou d'attestation nécessaires soient en place

It is expected that you will take all actions you deem necessary to assure that NHQ, Regional, HRCC and Local Office managers and staff involved in the payment approval process fully understand and adhere to the conditions outlined above. These actions may include the cessation of all payments until any required assurance/certification processes can be put into place.

David A. Good

Alan Winberg

Tous les Cadres supérieurs régionaux et
tous les DG de la DGIRH /
To all Regional Executive Heads and
all HRIB DGs

Hy Braiter
Sous-ministre adjoint principal /
Senior Assistant Deputy Minister
Prestation de services / Service Delivery

: 11 fév./Feb. 2000

Liste de contrôle visant la vérification des dossiers actifs

Dans le cadre de notre plan d'action, en 6 points, qui vise la consolidation de la gestion des programmes de subventions et contributions, nous nous sommes engagés à étudier tous les dossiers actifs d'ici le 30 avril 2000. Afin d'y arriver, vous trouverez ci-joint une liste de contrôle à remplir lors de la vérification de chaque dossier dans votre région ou secteur de responsabilité de programme.

J'aimerais remercier la région de l'Ontario et le Sous-comité des outils et de la formation du temps qu'ils ont consacré à élaborer la liste de contrôle. Si votre région ou programme a déjà entamé l'étude des dossiers actifs à l'aide d'une autre liste de contrôle, il importe de veiller à ce que tous les éléments de la liste de contrôle ci-jointe soient inclus dans votre vérification.

On s'attend à ce que vous preniez toutes les mesures nécessaires afin de vous assurer que ces listes de contrôle soient remplies d'ici le 30 avril 2000. Je tiens à vous remercier de votre appui soutenu en ce qui concerne cette importante initiative.

Checklist for verification of active files

As part of our six-point action plan for strengthening our grants and contributions program administration, we have made a commitment to review all active files by April 30, 2000. In order to undertake this review, a checklist has been attached to this memorandum that should be completed for every active file reviewed in your region or program area of responsibility.

I would like to extend my thanks to the Ontario region and the Tools and Training sub-committee for their work in developing this checklist. If your region or program area has already undertaken a review of active files using a different checklist, it is important that you ensure that all the elements on the attached checklist were included in your review.

It is expected that you will take all actions necessary to ensure that these checklists are completed by April 30, 2000. Thank you for continued support on this important initiative.

Hy Braiter

Pièces jointes : 2

Attachments: 2

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'EXAMEN DU DOSSIER
Pièce jointe (1) à la directive du 11 février

CETTE LISTE DOIT ÊTRE GARDÉE DANS LE DOSSIER

CRHC/Secteur de programmes de l'administration centrale :								**CR N^{O}**		
COORDONNATEUR/ENTREPRENEUR :					**TITRE DU PROJET :**					
AGENT RESPONSABLE DE DRHC :					**NUMÉRO DE DOSSIER :**					
OPTION (cocher une seule option)	SSC	ATI	PCE	SAE	PLMT	FI	JI	FCCE	Autre :	
DATE DU DÉBUT	**J**	**M**	**A**		***DATE DE LA FIN***	**J**	**M**	**A**		
CONTRIBUTION DE DRHC	**ANNÉE EN COURS $**				**ANNÉE PROCHAINE $**			**TOTAL $**		

DESCRIPTION (* critère en cinq points)**	**S/O**	**OUI**	**NON**	**DATE J/m/a**	**INIT.**	**OBSERVATIONS : obligatoires si les cases «S/O» et «NON» sont cochées.**
A. DEMANDE						
1. Demande signée au dossier						
• No. d'enregistrement de l'entreprise / Numéro d'incorporation/ Numéro d'employeur de Revenu Canada (Entreprise)						
2. Proposition versée au dossier						
3. Proposition non sollicitée						
4. La proposition a été élaborée en réponse au Plan d'activités du CRHC ou du programme à l'administration centrale / Demande de propositions.						
5. La proposition comprend les éléments suivants:*						*** au minimum**
• Antécédents du coordonnateur et liens avec le groupe client						
• Détails précis quant à la manière dont le projet fera le lien entre les besoins du client et les lacunes du marché du travail.						
• Activités proposées						
• Date de début – Date de fin						
• Nombre et caractéristiques des participants ou clients visés.						
• Source(s) de financement prévue(s)						
• Prévisions budgétaires et de trésorerie						

• Résultats et échéancier prévus						
B. ÉLABORATION/ÉVALUATION						
1. La Liste de contrôle no 2 pour l'examen des accords de contribution a été complétée (ou consultée) pour faire en sorte que les activités, les liens avec le CRHC/DRHC et autres facteurs n'entraînent pas les conséquences suivantes :						
Une infraction à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.						
B. ÉLABORATION/ÉVALUATION						
• Un lien employeur/employé entre DRHC et les employés de l'entrepreneur.						
• L'utilisation des fonds de la contribution pour fournir des biens/services au CRHC.						
• Des responsabilités pour DRHC causées par la perception du public ou une confusion concernant la responsabilité à l'égard du personnel, des locaux et des résultats à atteindre dans le cadre de l'entente proposée.						
2. Une consultation auprès des partenaires internes et externes a précédé la recommandation d'approuver.						
3. Les consultations ont été étayées dans le dossier.						
4. L'évaluation dans le dossier montre que les activités du projet proposé :						
• Respectent les modalités et conditions du programme.						
• Sont conformes au Plan d'activités actuel de DRHC.						
• Sont appuyées par la collectivité, preuve à l'appui.						
• Se sont avérées être rentables.						
5. Le demandeur a la capacité d'atteindre les objectifs.						
6. Les trop-payés versés dans le cadre de contrats ou d'ententes antérieurs ont été déterminés et réglés dans :						
• Le Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD).						
• Autres dossiers concernant cette organisation et les ententes en vigueur avec DRHC sont au dossier.						
7. Dépistage préliminaire du dossier sur l'évaluation environnementale						
• Une évaluation environnementale a						

été réalisée et une copie a été versée au dossier.						
8. Le député fédéral a été consulté.						
9. L'approbation ou les observations du député figurent dans le dossier.						
C. RECOMMANDATION						
1. La justification de la recommandation est dans le dossier.						
2. Toutes les conditions rattachées à la recommandation sont clairement stipulées.						
3. Un résumé peut être consulté dans le dossier, au besoin.						
4. Approbation provinciale ou territoriale (FCCE)						
****** D. APPROBATION***						
****1. L'entente a été approuvée conformément aux instruments de délégation de pouvoirs prévus dans la LGFP.*** .						
• CRHC local/Directeur général du Programme de l'AC.						
• Bureau régional/Sous –ministre adjoint						
• Ministre						
****** E. PASSATION DE MARCHÉS***						
**** 1. L'entente a été signée conformément aux instruments de délégation de pouvoirs prévus dans les instructions financières.***						
• ***CRHC local/* Directeur général du Programme de l'AC.**						
• ***Bureau régional/* Sous –ministre adjoint**						
2. La date d'entrée en vigueur de l'entente ne précède pas la date d'approbation.						
**** 3. L'entente type actuelle pour l'option choisie a été utilisée.***						
**** 4. Toutes les annexes et tous les documents de référence comportent les signatures originales et ont été versées au dossier.***						
5. Un jeu complet des documents originaux remplis a été remis à l'entrepreneur.						
6. Les annexes indiquent clairement :						
• Le maximum payable en vertu de cette entente.						
• Une description détaillée des dépenses admissibles.						

• La contribution (financière/non financière) de l'auteur de la demande.						
• Les objectifs et les résultats mesurables.						
• Les méthodes de sélection et de recrutement des participants.						
• Les exigences de suivi des participants.						
• L'obligation d'utiliser Contact IV pour les services de gestion de cas.						
F. DONNÉES SUR LE SUIVI DES CLIENTS						
1. Les participants respectent les modalités du programme.						
2. Les données, y compris celles sur les nouveaux participants, les départs anticipés et les stages complétés, sont communiquées au CRHC/DRHC par les voies requises et au moment opportun.						
4. Les participants qui n'ont pas trouvé d'emploi à la fin du plan d'action pour le retour au travail sont contactés 12 semaines plus tard, et les résultats sont entrés dans le SNSE.						
***** G. PAIEMENTS*						
** 1. Les avances et les paiements ont été approuvés conformément aux délégations de pouvoirs de la LGFP.*						
** 2. Les montants des avances sont calculés selon les prévisions de trésorerie convenues.*						
** 3. Les demandes de remboursement sont accompagnées des pièces justificatives, conformément aux dispositions de l'entente.*						
** 4. Les demandes de remboursement ont été examinées en regard de l'entente avant d'être payées.*						
** 5. Les demandes de remboursement des frais d'investissement sont accompagnées par l'approbation écrite préalable des dépenses d'investissement.*						
** 6. Toutes les avances versées ont été comparées aux demandes de remboursement puis approuvées, y compris les avances de l'année précédente par rapport aux activités de la nouvelle année (suivi manuel requis).*						
** 7. Ségrégation adéquate des tâches (p. ex., la demande de paiement,*						

l'entrée des données et l'approbation ne devraient pas être faites par la même personne).						
**** 8. Les paiements ont été adéquatement codés dans le système financier (les avances ne portent pas les mêmes codes que les paiements des demandes de remboursement).***						
**** 9. Une retenue de 10 % a été faite (voir aussi la section J).***						
H. SURVEILLANCE						
1. Suivi de l'évaluation des risques au dossier.						
2. Un plan de surveillance a été élaboré dès le début du contrat et il a été versé au dossier du projet.						
4. Les activités de surveillance sont étayées dans le dossier, et ce dernier renferme les dates, les noms des personnes impliquées, les méthodes de surveillance utilisées (sur les lieux ou hors les lieux), les secteurs d'activités et de finances examinés (formulaire de demandes et pièces justificatives/liste des biens achetés), les résultats obtenus et les mesures recommandées.						
5. Échéancier de contrôle est respecté.						
6. Les mesures de suivi des résultats et des recommandations sont étayées dans le dossier.						
I. MODIFICATIONS						
1. Toutes les modifications doivent être justifiées par écrit dans le dossier.						
2. Les modifications à la hausse ont été approuvées selon les instruments de délégation (instructions financières).						
J. CLÔTURE						
1. Le dernier versement n'est pas fait (retenu) tant que la dernière demande de remboursement et le rapport d'activité final comportant les données sur les résultats obtenus avec les participants n'ont pas été reçus.						
2. La demande de remboursement finale comporte un état financier détaillé; les dépenses réclamées qui ne correspondent pas exactement aux dispositions de l'entente ne sont admises qu'après examen et justification; les documents pertinents sont versés au dossier.						

3. Le montant total des demandes de remboursement est soustrait des paiements faits à ce jour, pour déceler les trop-payés et déterminer le montant du versement final.						
4.Entente concernant : Disposition des biens au dossier.						
5. L'évaluation du projet doit répondre aux questions suivantes :						
• Les objectifs ont-ils été atteints et les résultats escomptés ont-ils été obtenus?						
• Les données sur les résultats ont-elles été vérifiées?						
• Le CRHC/DRHC confierait-il un autre marché à cet entrepreneur?						

FIN

AGENTS DE PROJET QUI ONT PRIS PART À L'ADMINISTRATION DE CETTE ENTENTE

NOM (en lettre moulées)	SPÉCIMEN DE SIGNATURE	SPÉCIMEN D'INITIALES

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'EXAMEN DU DOSSIER
Pièce jointe (2) à la directive du 11 février

LISTE DE CONTRÔLE N° 2 POUR L'EXAMEN DES ACCORDS DE CONTRIBUTION

CRHC/Secteur de programmes de l'administration centrale :														**N° CR**									
NOM DU COORDONNATEUR OU DE L'ENTREPRENEUR :												**TITRE DU PROJET :**											
AGENT DE DRHC RESPONSABLE :												**NUMÉRO DU DOSSIER :**								–			
OPTION (en cocher une)	SSC		AEA		PCE		SAE		PLMT		FI		JE		FCCE		Autre :						
DATE DU DÉBUT	**J**			**M**			**A**		**DATE DE LA FIN**					**J**				**M**			**A**		
CONTRIBUTION DE DRHC			**ANNÉE EN COURS**					**$**	**ANNÉE ULTÉRIEURE**								**$**	**TOTAL**					**$**

PARTIE A

DOMAINE D'EXAMEN	**A. Relation employeur-employé**

En common law, trois facteurs permettent de déterminer l'existence d'une relation employeur-employé :

1. L'intention des parties au contrat.
Depuis le départ et pendant la négociation d'un accord, il devrait être évident que le CRHC/DRHC et l'entrepreneur n'avaient pas l'intention d'établir une relation employeur-employé.

2. Les documents contractuels.
Les divers formulaires et lettres qui constituent les documents contractuels ne devraient contenir aucune expression ou formulation dénotant l'intention de l'une ou l'autre partie d'établir une relation employeur-employé. On ne devrait y trouver aucun élément caractéristique d'un contrat de travail.

3. La situation de travail réelle.
Il s'agit là du facteur le plus délicat et en fait du facteur décisif. Des relations de travail au jour le jour avec des particuliers qui fournissent des services en vertu d'ententes ne devraient pas donner lieu à des relations employeur-employé.

Avertissement pertinent donné par les Services juridiques de l'AC : *«bien qu'une proposition et un accord ultérieur puissent avoir été élaborés sans qu'on y trouve la moindre indication de l'existence d'une relation employeur-employé, un tribunal peut néanmoins en décider autrement, en se fondant sur les faits particuliers entourant le cas. »*

Voici une liste des éléments dont il faut tenir compte lors de la conclusion d'accords. Un « NON » indique qu'il y a éventuellement des risques qui devraient faire l'objet d'un examen plus poussé. Plus le nombre de « NON » est élevé dans la liste de contrôle, plus le risque découlant d'un accord particulier ou de modalités de travail définies au jour le jour est élevé.

ÉLÉMENTS À EXAMINER	**OUI**	**NON**	**REMARQUES**
1. L'entrepreneur peut assigner ou embaucher d'autres employés ou confier en sous-traitance à d'autres personnes l'exécution des tâches ou activités prévues au contrat.			
2. Les anciens employés de DRHC embauchés par l'entrepreneur n'ont aucun lien de dépendance avec DRHC.			
3. L'entrepreneur détermine la rémunération des employés affectés au projet ou des sous-traitants.			
4. En cas de maladie ou de blessure, l'entrepreneur pourvoit aux besoins du personnel affecté au projet.			
5. Il incombe à l'entrepreneur de superviser le personnel affecté au projet, d'assurer l'exécution des activités et il exerce une autorité suffisante pour imposer une discipline aux membres du personnel affectés au projet.			

ÉLÉMENTS À EXAMINER, suite	**OUI**	**NON**	**REMARQUES**
6. Il incombe à l'entrepreneur de prendre les dispositions nécessaires en vue d'offrir une formation adéquate au personnel affecté au projet.			
7. L'entrepreneur fixe lui-même les heures de travail pour l'exécution des activités prévues au contrat.			
8. L'entrepreneur gère le projet sans recevoir d'instructions du CRHC/DRHC et il détermine			

lui-même les méthodes à utiliser pour l'exécution des activités prévues au contrat.			
9. Le travail exécuté par le personnel de l'entrepreneur n'est pas le même que celui exécuté par le personnel du CRHC/DRHC.			
10. Le CRHC/DRHC exerce une surveillance à l'égard de l'entrepreneur en se fondant sur les résultats obtenus et non sur le fonctionnement quotidien.			
11. Les services de l'entrepreneur sont directement utiles aux clients et à des participants et non au CRHC/DRHC.			
12. L'entrepreneur peut conclure d'autres contrats avec d'autres organisations, en d'autres mots, il n'est pas, en vertu des accords conclus avec le CRHC/DRHC, limité quant aux services qu'il peut offrir.			
13. L'entrepreneur utilise ses propres outils et son propre matériel pour exécuter les activités. (Des fonds de contribution peuvent être approuvés à cette fin.)			
14. L'entrepreneur utilise ses propres installations ou loue un local convenable pour l'exécution des activités. (Des fonds de contribution peuvent être approuvés à cette fin.)			
15. Les membres du personnel de l'entrepreneur n'utilisent pas les mêmes systèmes de communications que DRHC, c.-à-d. qu'ils ont leur propre matériel : courrier électronique, téléphone, télécopieur, etc. (Des fonds de contribution peuvent être approuvés à cette fin.)			
16. Le personnel de l'entrepreneur n'a pas accès aux systèmes informatiques du CRHC et de DRHC.			
17. Les membres du personnel de l'entrepreneur n'ont pas de code d'entrée en communications avec le CRHC/DRHC ni de code d'utilisateur.			
18. Comme il a été mutuellement convenu, l'entrepreneur peut résilier le contrat par la simple communication d'un avis.			

PARTIE B

DOMAINE D'EXAMEN :	**B. Violation de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique**

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) définit ce qu'est un emploi dans la fonction publique et prescrit les moyens par lesquels les ministères fédéraux doivent répondre à leurs besoins en ressources humaines. L'utilisation de fonds de contribution et le recours à des Accords de contribution afin que des personnes puissent exécuter des tâches faisant partie des activités de DRHC et qui seraient normalement exécutées par un fonctionnaire civil fédéral (p. ex., prestation de programmes, administration, réception, entrée de données, etc.) constituent une violation de la LEFP.

Voici une liste des éléments dont il faut tenir compte lors de la conclusion d'accords. Un « NON » indique qu'il y a éventuellement des risques qui devraient faire l'objet d'un examen plus poussé. Plus le nombre de « NON » est élevé dans la liste de contrôle, plus le risque découlant d'un accord particulier ou de modalités de travail définies au jour le jour est élevé.

ÉLÉMENTS À EXAMINER	**OUI**	**NON**	**REMARQUES**
1. Les activités ne sont pas exécutées à contrat en raison d'une pénurie de personnel à l'intérieur du CRHC/DRHC.			
2. Les activités exécutées à contrat ne sont ni identiques ni semblables aux activités du CRHC/DRHC.			
3. Le personnel de l'entrepreneur n'exécute pas les tâches et fonctions du CRHC/DRHC.			
4. Le personnel de l'entrepreneur ne remplace pas le personnel du CRHC/DRHC ni ne joue le rôle de substitut pendant les absences du personnel du CRHC/DRHC.			

LISTE DE CONTRÔLE N° 2 POUR L'EXAMEN DES ACCORDS DE CONTRIBUTION

PARTIE C

DOMAINE D'EXAMEN	**C. Utilisation de fonds de contribution**

Dans les règlements financiers du gouvernement fédéral, une distinction très nette est établie entre fonds de fonctionnement et d'entretien (F et E) et fonds de contribution.

Les fonds de F et E servent à financer les activités du ministère fédéral (salaires, hébergement, matériel, etc.) et le coût de biens et services dont le Ministère - dans ce cas-ci, le bureau du CRHC/DRHC - est le bénéficiaire direct (matériaux et fournitures, formation du personnel, évaluations diagnostiques des clients du CRHC/DRHC, enquêtes, services de traduction, production de documents, etc.).

Les fonds de contribution (p. ex., les fonds découlant de la partie II de la Loi sur l'AE) sont destinés à financer des activités et la prestation de services qui font partie du mandat du Ministère, mais dont le Ministère n'est pas le bénéficiaire unique ou direct. Des fonds de contribution peuvent être versés seulement pour les coûts que l'entrepreneur atteste avoir engagés et qui ne peuvent être acquittés selon le régime de la rémunération à l'acte. Toutefois, les coûts attestés par l'entrepreneur peuvent comprendre des coûts qui *leur sont facturés* par un fournisseur selon le régime de la rémunération à l'acte (p. ex., taxi, service de plomberie, services d'un expert ou d'un psychologue, formation du personnel, etc.).

À cet égard, vous trouverez quelques exemples à l'annexe A, *Utilisation de fonds de contribution*.

Voici une liste des éléments dont il faut tenir compte lors de la conclusion d'accords. Un « NON » indique qu'il y a éventuellement des risques qui devraient faire l'objet d'un examen plus poussé. Plus le nombre de « NON » est élevé dans la liste de contrôle, plus le risque découlant d'un accord particulier ou de modalités de travail définies au jour le jour est élevé.

ÉLÉMENTS À EXAMINER	OUI	NON	REMARQUES
1. Le projet consiste à fournir des services à des clients individuels, à des organismes non gouvernementaux ou au grand public.			
2. Les fournitures et services achetés dans le cadre du projet servent exclusivement à la prestation de services.			
3. Le projet ne fournit pas de biens ni de services qui sont directement utiles au CRHC/DRHC.			
4. Les activités exécutées dans le cadre du projet correspondent à l'avantage ou à la mesure stipulé dans le contrat conformément aux lois, règlements et directives applicables.			
5. Aucun paiement n'est effectué au CRHC/DRHC pour des biens, du matériel, des services d'hébergement ou d'autres services fournis aux fins du projet (p. ex., papier et autres fournitures, mises à niveau d'ordinateurs, espace de bureau, télécopieur ou autres lignes téléphoniques, etc.).			
6. Les coûts inhérents au projet sont remboursés selon le principe des coûts réels engagés et non selon le régime de la rémunération à l'acte.			
7. Il n'y a pas eu de fractionnement de l'accord afin de contourner les restrictions relatives à la délégation des pouvoirs.			
8. L'Accord a été approuvé et signé par les représentants de DRHC à qui le pouvoir avait été, à cette fin, délégué conformément à la valeur de l'Accord.			

LISTE DE CONTRÔLE N° 2 POUR L'EXAMEN DES ACCORDS DE CONTRIBUTION

PARTIE D

DOMAINE D'EXAMEN	D. Responsabilité et perception globale

Rien dans la façon dont le projet est représenté ni dans les services dispensés dans le cadre de celui-ci ne devrait donner l'impression que le service est offert directement par des employés du CRHC/DRHC. Les politiques actuelles de DRHC visant à promouvoir des partenariats et d'autres mécanismes de prestation des services, de même que les lignes directrices sur la visibilité de DRHC ne mettent aucunement le CRHC (DRHC) à l'abri du risque que sa responsabilité soit engagée ou mise en cause ou touchant l'existence de relations employeur-employé.

Voici une liste des éléments dont il faut tenir compte lors de la conclusion d'accords. Un « NON » indique qu'il y a éventuellement des risques qui devraient faire l'objet d'un examen plus poussé. Plus le nombre de « NON » est élevé dans la liste de contrôle, plus le risque découlant d'un accord particulier ou de modalités de travail définies au jour le jour est élevé.

ÉLÉMENTS À EXAMINER	OUI	NON	REMARQUES
1. L'entrepreneur assume la responsabilité de ses propres décisions d'affaires.			
2. L'espace, le matériel, les meubles, les matériaux et les fournitures utilisés dans le cadre du projet relèvent de la responsabilité de l'entrepreneur et non du CRHC/DRHC.			

3. Les enseignes, la publicité et tous les documents se rapportant au projet (y compris les cartes d'affaires et les en-têtes de lettre) indiquent de façon claire et nette que l'entrepreneur est le prestataire du service et DRHC le responsable du financement.			
4. Le Projet n'a pas de site Web commun avec le CRHC/DRHC.			
5. Le Projet se distingue clairement du CRHC (DRHC), c.-à-d. que son siège est situé dans des locaux ne relevant pas du gouvernement fédéral et qui sont distincts du CRHC/DRHC.			
Même si le siège du projet peut se trouver dans le même immeuble : • *l'entrepreneur exerce un contrôle total sur la réception, les entrées, les sorties et les dispositions touchant la sécurité.*			
• *des indices concrets et visibles tels que l'aménagement de l'espace, des cloisons, etc. ont pour effet d'établir une distinction très nette entre le personnel du projet et leurs aires de service et le personnel du CRHC/DRHC et leurs aires de service.*			
6. Le public peut facilement se rendre compte que les anciens employés du CRHC/DRHC sont désormais à l'emploi de l'entrepreneur et relèvent de celui-ci.			
7. Le Projet a son propre système téléphonique et ses propres numéros de téléphone (c.-à-d. qu'ils sont différents de ceux de -DRHC).			

Lignes de conduite sur les directives en matière de subventions et de contributions - 16 février 2000

Les directives établies le 20 janvier et le 4 février 2000 font état de l'attestation obligatoire en ces termes : « *Les formulaires de demande de paiement exigés et les pièces justificatives ont été reçus des promoteurs/bénéficiaires...* » Cela signifie-t-il qu'il faut recevoir les factures et les reçus des promoteurs avant d'approuver le paiement?

- Les directives n'exigent pas que les promoteurs/bénéficiaires soient tenus de fournir d'autres documents, notamment des factures ou des reçus, afin de justifier les paiements.

- L'expression « formulaires de demande de paiement exigés et pièces justificatives » désigne tout document exigé actuellement en vertu des modalités du programme et des directives opérationnelles de DRHC pour le programme en question.

D'après l'examen à l'aide de la liste de contrôle requis avant l'approbation d'un paiement, aucune demande ne se trouve dans le dossier dans le cas d'une entente signée et entrée en vigueur avant l'établissement des directives. Peut-on signer la liste et approuver le paiement?

- Une demande ne peut être présentée après coup, pour compléter la documentation du dossier.

- Il faudrait noter sur la liste de contrôle que la demande n'a pas été versée au dossier afin de confirmer que l'examen a été effectué et que l'entente est antérieure aux directives.

D'après l'examen à l'aide de la liste de contrôle requis avant l'approbation d'un paiement, l'entente signée et entrée en vigueur avant l'établissement des directives n'a pas reçu l'approbation nécessaire (par exemple, l'approbation de l'Administration centrale, du Bureau régional ou de la Ministre n'a pas été obtenue). Peut-on signer la liste et approuver le paiement?

- Une approbation ne peut être obtenue après coup pour compléter la documentation du dossier.

- Il faudrait noter sur la liste de contrôle que l'approbation nécessaire n'a pas été obtenue et que l'entente est antérieure aux directives.

Lignes de conduite sur les directives en matière de subventions et de contributions - 16 février 2000

- Les ententes ultérieures à l'établissement des directives doivent toutes avoir reçu l'approbation nécessaire avant d'être signées.

Afin de compléter la documentation du dossier, il faut verser dans celui-ci les documents supplémentaires ou les modificatifs de ceux qui s'y trouvent déjà. Comment peut-on combler les lacunes à l'égard de la documentation? Est-on autorisé à modifier un document déjà versé au dossier? Cela pourrait-il être considéré comme une intervention non autorisée dans les dossiers officiels?

- Tous les ajouts de document dans les dossiers, notamment des demandes, des propositions et des rapports de contrôle, devraient être consignés, et il faudrait également inscrire la date de ces ajouts, lorsque ces nouveaux documents sont postérieurs à l'examen des dossiers dans le cadre de la vérification interne.

- Il ne faut pas modifier la documentation contenue dans les dossiers. S'il faut modifier une entente en vigueur, il faut le faire à l'aide d'un modificatif officiel, et la date de celui-ci devrait être indiquée.

- Les changements apportés au dossier et la date de ceux-ci devraient être indiqués clairement dans le dossier.

Les allocations en vertu de la partie II et les frais de scolarité payés aux particuliers relèvent-ils des exigences des directives?

- Les allocations en vertu de la partie II et les frais de scolarité payés aux particuliers ne sont pas visés par les mêmes processus d'attribution. Ainsi, les listes de contrôle et le contreseing ne sont pas directement liés ou possibles.

- Cependant, il faut respecter le processus normal de documentation, les politiques et les pouvoirs de signature en vigueur.

Qu'en est-il des avances consenties en fin d'exercice financier?

- Les paiements anticipés versés aux promoteurs en mars (exercice précédent) doivent être limités au nécessaire, conformément aux prévisions de trésorerie, afin que soient couvertes les dépenses du promoteur pour le mois d'avril.

Lignes de conduite sur les directives en matière de subventions et de contributions - 16 février 2000

- Lorsque, selon les modalités du programme, les avances sont versées trimestriellement ou mensuellement mais comportent un paiement initial pour les deux premiers mois, le versement effectué en mars ne couvrira que les dépenses d'avril.

- L'autre montant qui sera versé sous forme d'avance pour les dépenses de mai et de juin sera payé en avril à titre d'avance pour le nouvel exercice financier.

Les Directives du Conseil du Trésor stipulent ce qui suit : « *... dans des circonstances exceptionnelles, lorsqu'un ministère juge que cette mesure est nécessaire pour satisfaire aux objectifs du programme et qu'elle est autorisée en vertu de l'entente, une avance peut être accordée avant la fin de l'exercice financier, mais son montant ne devra pas être supérieur aux dépenses que le bénéficiaire prévoit engager en avril.* » Faut-il préciser, cas par cas, les circonstances exceptionnelles pour autoriser une avance dans le cas d'une contribution?

- Les directives exigent qu'il faut s'assurer que le versement des avances est conforme à la politique du Conseil du Trésor aux modalités relatives à chaque programme de DRHC approuvées par le Conseil du Trésor.

- En vertu de sa politique, le Conseil du Trésor exige que les ministères soumettent à son approbation les modalités d'administration de leurs programmes, y compris les modalités relatives aux paiements anticipés.

- Accorder des avances en mars pour couvrir les dépenses du promoteur en avril repose sur le principe que nos bénéficiaires ont besoin d'avances afin de continuer leurs opérations, couvrir leurs prévisions de trésorerie d'avril de même que satisfaire aux objectifs du programme.